《金字塔原理》2022 版 | 听书团队解读

得到听书

《金字塔原理》

金字塔原理

金字塔原理是系统管理信息的方式

- 网状思维：思考
  ↓
- 树状思维：层级清楚，逻辑清晰 ← 核心价值
  ↓
- 线性思维：表达与行动

金字塔原理最重要的意义

- 构建思维中台
- 系统管理信息
- 打通思考、表达、行动

VISIT…

LANZAROTE Caliente.com

提升思考能力

组织零散信息，要结论先行

- 先分堆儿，把相关的想法分成一堆
- 横向梳理，梳理信息之间的逻辑

  → 时间、空间、重要性、逻辑演绎
- 纵向思考，归纳概括出主题
- 用MECE法则，检验各部分是否不重不漏

锻炼思考能力的方法 → A4纸笔记法

提升表达能力

关键减少对方的认知负担

利用金字塔结构

- 一个目标 → 用问题把信息连接起来
- 两个方向 → 自上而下/自下而上
- 三个原则 → 一纵向，两横向

使用SCQA模型

- 先用背景(S)和冲突(C)构建一个挑战
- 再按照“问题(Q)+答案(A)”的方式，引起对方关注

何帆三招 → 练习表达的方法

提升解决问题能力

建立结构化思维 → 利用“空雨伞”模型

- 界定问题
- 构建分析框架
- 分析问题，找到针对性的解决方案

解决问题向科学家学习

- “大胆假设，小心求证”
- 借助有形的结构找出问题的关键点

> 拓展性强，适用性广，这是金字塔原理最大的优点。

得到APP
知识就在得到

前言

你好，欢迎每天听本书。今天为你解读的书叫《金字塔原理》，副标题《思考、表达和解决问题的逻辑》。

“金字塔原理”这个方法出自著名的咨询管理公司麦肯锡。最早提出这个方法的人叫芭芭拉·明托，也就是我们这本书的作者。明托毕业于哈佛商学院，是麦肯锡公司咨询顾问中第一位女性。加入麦肯锡之后，公司认为她在写作和表达方面是一把好手，就安排她去帮助那些不善于表达自己观点的咨询师，提升他们这方面的能力。结果在这个过程中，她就逐步地发展出了“金字塔原理”这套方法。很久以来，人们并没有提出一套清晰的方法，教我们如何做到有逻辑地表达、思考和解决问题。直到芭芭拉·明托总结出了金字塔原理。

这本书的英文原版已经出版了四十多年，被翻译成多种文字，数次再版，常年名列各国畅销书排行榜的前茅。它的第一个中文版出版于 2002 年，经过了二十年，这本书的影响力仍然非常大，经常被收录在各种必读书单中，也被许多人推荐。

比如你在得到上搜索“金字塔原理”，就会发现它在许多课程中都出现过。何帆老师在《何帆的读书俱乐部》中推荐，他认为这本书能提升你的写作能力；古典老师在《超级个体》中推荐，因为他认为这本书能提升你的结构化思考能力；刘润老师在《5 分钟商学院》中推荐，因为他认为这本书能让你的表达更有重点；吴伯凡老师在《伯凡·日知录》中推荐，因为他认为这本书能帮助你管理知识。

但是，如果你在互联网上搜索这本书的书评，也能看到另一种声音，批评这本书空洞无物。我就看到一条书评，说所谓的“金字塔原理”，其实用半分钟就可以说明白：任何一件事情都可以归纳出一个中心论点，这个中心论点可以由 3 到 7 个论据来支撑。每一个论据本身又可以成为一个论点，同样，也可以被 3 到 7 个论据支撑，如此重复形状就像金字塔一样。“金字塔原理”就是我们中学语文课上议论文三要素的简化版。作者为了说清楚这么点事儿，非要写一本 29 万字的书，这本书真的不值得推荐。这种评价也很多。

为什么关于这本书评价如此两极分化呢？是真的有人在神话这本书，还是这本书很有价值，只是很多人没有读出来呢？

其实，批评也好，夸赞也好，都来自金字塔原理的一个特点，就是这套方法非常简单清晰。在后边，我会跟你介绍金字塔原理到底是什么，虽然不至于像批评的声音说的，半分钟就能说明白。但是 10 分钟左右的时间，已经足够你完全了解金字塔原理了。

虽然有批评者会觉得，这么简单的理论，并不值得大家推崇。但是，恰恰因为金字塔原理的简单清晰，使它具有两个优点。

第一，金字塔原理的适用范围特别广，比如用金字塔原理指导我们的表达，不论是你想在 1 分钟之内和别人说清楚一件事，还是要用 1 个小时的演讲详细阐述一个问题，你都可以用金字塔原理帮你组织思路。或者，你在工作中接到一个项目，想要完成这个项目至少要三步：自己理清思路，制定解决问题步骤，说服他人来帮助你，这三步你都可以借助金字塔原理帮助你更快更有条理地完成。

第二，因为金字塔原理简单清晰，使得它会衍生出其他更多的方法。实话实说，《金字塔原理》这本书因为已经面世四十多年，书中给出的一些方法用今天的眼光看，确实有点过时。但是后来有更多的人，根据金字塔原理的核心理念，找到了更多、更好用的方法。或者他们惊讶地发现，本以为是自己独创的方法，竟然和金字塔原理的理念是高度一致的。

比如我们得到的李南南老师，非常擅长讲故事，写作很有感染力，他在读完《金字塔原理》这本书就感慨：我原本以为我的写作方法，是在做纪录片导演时摸索出来的，没有想到几十年前，就有人写进书里了。

所以你看，金字塔原理就像是一个操作系统，自带的软件有的确实不好用，但是你能在操作系统上加载更多更好用的软件，甚至还能根据这个原理，研发出自己的软件。而且这个操作系统不止可以安装在台式机上，还能安装在笔记本、平板、手机上，让你用一套操作系统，就可以处

理大大小小各种任务。即使面对一个毫无处理经验的任务，你至少拥有一种通用的解法。

拓展性强，适用性广，这正是金字塔原理最大的优点。

接下来，我会分成四个部分为你介绍金字塔原理。

第一部分，我们来看看什么是金字塔原理。接下来，我们来看看怎么把金字塔原理应用在学习、工作和生活中，后边三个部分，我们来看现实生活中三个最常见的场景，就像这本书的副标题说的，思考、表达和解决问题。

在这三个部分中，不止会谈到书中的方法，我还会为你介绍这本书以外，但是更好用的方法。

第一部分

我们先来看，到底什么是金字塔原理。

前边咱们提到过，有人说 “金字塔原理”就是我们中学语文课上议论文三要素的简化版，中心论点下边找 3 到 7 个论据，论据下边再找到 3 到 7 个分论点。

实际上，这只是金字塔原理的表象。那么金字塔原理的内核是什么呢？就像吴伯凡老师在《伯凡·日知录》里提到的， *金字塔原理是一种系统管理信息的方式。*

著名的认知心理学家史蒂芬·平克曾经说过一句话：“写作之难，在于将网状的思想，通过树状的句法，用线性的文字展开”。这句话特别厉害，因为它揭示了写作的底层逻辑，也点出了写作这件事最大的技术含量，怎样将脑中无数碎片化的想法收拢起来，整合成一条最佳的文字线，这就是写作者最大的挑战。

而且这不只是我们写作的过程，同时也是我们思考问题的逻辑。我们的思考方式，往往也要经过这三个阶段：网状、树状、线性。

我们大量的思考，其实是停留在网状的阶段。就是我们有大量相关的信息，它们好像都和一个主题相关，但是这些信息之间没有逻辑。

而所有我们向外做的事情，对我们的要求，往往要遵循线性的逻辑。

比如说，我现在和你聊这本书，先讲哪个部分，再讲哪个部分，先讲哪一句，后讲哪一句，我必须要先设计好。我们在行动的时候，也是如此。先做什么事情，后做什么事情，就像程序员编程序一样，我们要有一个详细的行动指南，才能完成复杂的动作。这也是线性的。

所以为什么很多情况下，一本书，我感觉自己读明白了，没问题了。但是一到实践中，就抓瞎了。让你给别人讲一讲这本书，不会讲。让你跟着这本书去行动，不会做。因为 *网状思维和线性思维不匹配，这中间还差了关键的一步：让网状的思维变得有逻辑、有组织。*

就像是我们看悬疑推理的电视剧，侦探手里有很多线索，都跟这个案子相关，但是这些线索之间到底是什么样的关系，他还没有捋清楚。他会做一面线索墙，各种照片、剪报、笔记都贴在墙上，然后在线索和线索之间连线，找到其中的逻辑，确定下一步的行动。

这才是金字塔原理的核心价值，所有的这些技术，就是找到一套系统的方法，去构建一个层级清楚、逻辑清晰的树状思维。这一步做好了，从思考到表达，从思考到行动，这条路才算彻底打通。

这就是金字塔原理最重要的意义，构建我们的思维中台，系统管理信息，打通思考、表达、行动。

第二部分

接下来，我们就来看看，怎么把金字塔原理应用在实践中。我们先来说怎么用金字塔原理提升思考的能力。

很多人会有一个误区，我就是嘴笨，好多事情心里明白，嘴上说不清楚。其实，大多数人说不清楚，就是因为他还没有想明白。如果思路清晰了，表达和行动都会变得更流畅。

书中举个一个例子，你的同事想组织一个会，原定在明天周三，结果跟你说要改时间。给你打电话的时候，他是这么说的:“负责营销的老刘说他明天有事，不能参加会议了；负责研发的小王说明天之后，他的时间更充裕，明天开也可以，但是明天 11 点以前没有时间；而负责产品的小马说他明天晚些时候才能从上海赶回来；而且我准备预定会议的时候，发现明天的大会议室已经有人预订了，只有小会议室，部门同事去参加的话，可能坐不下，但是周四的大会议室还没有人预订。所以，我们会议的时间订在周四上午 11 点比较合适，你有时间吗？”

你看，刚才我说了一大段，你可能就听到了一句周四上午 11 点有个会，其他信息都被略去了。我们现在再换一个说法，如果同事跟你这么说:“原来订在明天的会议想改在星期四上午 11 点开，你这边时间可以吗？因为周三，负责营销的老刘有事，负责产品的小马在上海回不来，负责研发的小王周四时间也更充裕，而且周四还可以预订大会议室，请相关的部门同事都来参加。所以，会议改到周四上午 11 点，可以吗？”这一次你再听同事的介绍，是不是就清晰了很多?

为什么会这样？因为你能很明确地听到结论。就像刚才的例子，你首先听到的就是我们把会议改到星期四上午 11 点，可以吗？你一下就能抓住这段话的重点。在组织零散信息时，作者特别强调“结论先行”。

但是，请注意，不是总结几个问题、几个原因就是结论了，结论是明确清晰的观点。比如，我们经常在开会，或者写文章的时候常常会看见有类似的句子:“我们公司现在存在两方面的问题”，或者“我们这个项目成功有三个原因”。作者说，一旦你把这些作为论点的话，那说明你没有充分思考清楚，因为我们没办法从你说的两个问题、三个原因中获得任何有效信息。

书里建议，你可以直接表明观点。比如，如果你要分析员工管理上存在的问题，你就可以说公司在员工责任和相应的激励制度上不匹配，导致员工绩效较低。这样的观点就有价值得多，你一说别人立刻能知道你想表达什么。

但是，如果思想没有经过组织，就很难做到结论先行。怎样才能把零散的想法、碎片信息组织起来呢？这本书告诉我们，这个过程并没有你想得那么复杂，其实 *组织信息的逻辑不外乎四种：时间顺序、空间顺序、重要性顺序 ，还有逻辑演绎的顺序。* 只要了解四种逻辑顺序，你就能处理绝大多数的信息了。

时间顺序、空间顺序、重要性顺序你一听就知道是什么意思，什么是逻辑演绎的顺序呢？就是我们说的三段论，大前提、小前提和结论。比如，大前提是人都需要呼吸，小前提我是人，那结论就是我需要呼吸。

如果你有一个观点，就可以在这四种顺序中任选一种，整理支持这个观点的论据，再概括出主题思想。这时候，这些信息就不再是零散的想法了，而是有明确结论、有清晰结构的完整表达。

不过，到这步还没结束，表达之前还有一个重要步骤，就是检查。书中给出了一个检查标准，看这条论据是否符合“MECE 法则”，就是一个论点下面支撑的论据应当彼此相互独立，但又完全穷尽。简单说，MECE 原则可以概括成四个字，不重不漏。

举个例子，比如你想说小王的工作能力很强，这是你的论点。你给了三个论据。第一，领导交代他的任务总能按时完成。第二，他和同事的关系都很好。第三，他从来不拖延工作交接时间。

这三点可能是按照重要性来进行排列的。可是，用 MECE 法则检查，这三个论据就有问题。首先，它不是互不重叠的，比如按时完成领导交办的任务和他不拖延交接工作，这两点就有重合。其次，这三点也没有完全穷尽一个工作能力很强的职场人的要求。

因此，我们组织思想的时候不仅要做到逻辑清晰，还要用 MECE 法则再检查一下这些信息，确保不重不漏。

总结一下，要想把一大堆零散想法和碎片化信息组织成逻辑清楚的完整信息，你可以分为四步。第一步，先分堆儿，把相关的想法分成一堆；第二步，横向梳理，你可以用时间顺序、空间顺序、程度顺序、演绎顺序，梳理信息之间的逻辑梳理。第三步，纵向思考，归纳概括出主题；最后，用 MECE 法则，检验各部分是不是相互独立？还有没有遗漏的内容？如果能做到不重不漏，你的思考就比较完整了。

怎么锻炼这种思考的能力呢?《金字塔原理》这本书中没有给出很好的办法。不过我在另一本书中找到了一个不错的锻炼方法，这本书叫《零秒思考》。巧合的是，这本《零秒思考》的作者也是出身麦肯锡咨询公司。这个训练方法叫“A4 纸笔记法”。

具体怎么做呢？三步。

第一步，找一张 A4 纸横放在面前；

第二步，左上角写上笔记的主题，“比如怎么让自己的思考更有逻辑”；

第三步，在 1 分钟内，快速写下自己想到的所有与之相关的内容。理想状态是写 4 到 6 行，每行 20 至 30 字。

之所以要设定 1 分钟的时间限制，就是为了让人更加专注。如果不限定时间，书写笔记时就非常容易走神，或者陷入纠结状态，写两行发现不满意就撕掉重写。一开始的时候，往往会感到有些困难，想不到要写什么。在这个阶段，只要让自己写够 3 行就可以了。尽量让自己每天都能完成几页 A4 笔记，在写完几十页笔记之后，你就会找到感觉。

当你的 A4 笔记法练习熟练之后，你就可以用它来锻炼你的逻辑思考能力了。一个主题下，你列出了 4 到 6 行内容，之后你就可以问自己，这些内容应该用怎样的逻辑排列？是时间顺序、空间顺序、重要性顺序，还是逻辑演绎的顺序？最后，再用 MECE 法则，检验一下你的内容有没有做到不重不漏。

第三部分

说完思考，我们再来说说，表达的逻辑怎么用金字塔原理提升表达的能力。

职场上，我们几乎每天都有表达的需求。口头表达有开会、述职、演讲。书面表达的场景就更多了，做个方案，写个汇报，提个申请等等。哪怕是发个邮件，也是一种书面表达。

而且我们都知道，想让别人愿意听你的演讲或者读你的文章，并不是一件容易的事儿。那表达到底难在哪呢？你可能会觉得，我缺的是口才，缺的是文笔，但这本书里提到，这些都不是最重要的， ***想要有一个清楚的表达，最重要的，是要减小对方的认知负担。***

我们的大脑认知有一个特点，就是大脑的短期记忆特别有限。科学家发现，人一次短期记忆的容量是 7 加减 2，就是说，记忆力强的人可以一下记住 9 件事儿，记忆里差的一次最多只能记住 5 件事儿。

不信咱们做个实验，我这有 12 个英文字母，我念一遍，你看看听过一遍之后能记住几个。

C、P、U、N、B、A、K、T、V、R、P、G

但是如果我再换个方式念一遍：

CPU、NBA、KTV、RPG

你会发现，这一次就好记多了。这就好比我们的大脑里只有 7 个抽屉，装满了，就很难再装了。可是没有人规定，大脑里的每个抽屉只能装一个字母，所以我们可以把 12 个字母分组。这样，我们只用四个抽屉，就能把这些字母装进大脑。这种把复杂信息打包的能力，叫“组块化”。

即使你的文章很短，只有一页纸，也会包括大约几十个句子。读者必须阅读、理解每一句话，寻找每句话之间的联系，前前后后反复思考，这其实是一个非常费脑的工作。你越是能让对方少花点时间就明白你的意思，你就越是表达的高手。

那用什么样的方法，能减少对方的认知负担呢？你需要一个清晰的金字塔结构。

我做了个总结，有三个要点：一个目标、两个方向、三个原则。我把这期音频的内容按照金字塔原理做成了一张图，打开文稿，你可以查看这张图，咱们对照这张图，说一说这三个要点。

知识就在得到

先来说一个目标，金字塔结构的最重要的一点，叫“用问题把信息连接起来”。比如，这张图“表达的逻辑”那里，从“减少认知负担”到“大脑的认知特点”，这条线后边就隐藏了一个问题，叫“为什么？”为什么表达的逻辑核心是减少认知负担呢？因为我们的大脑里只有 7 个抽屉，装满了，就很难再装别的东西了。从“减少认知负担”到“金字塔结构”，这条线后边也隐藏了一个问题，叫“怎么办？”怎么能减少认知负担呢？用金字塔结构。

这就是金字塔结构的核心目标，用问题把碎片的信息连接起来。找到正确的问题，就找到正确的连接，也就梳理出了正确的逻辑。

说完了这一个目标，咱们再说两个方向。搭建一个金字塔结构，你可以自上而下，也可以自下而上。简单说，自上而下就是带着问题找答案。先确定主要的问题，有一个问题就连一条线，下边就需要给出一个答案。然后你可以设想一下，你给的这个答案，别人会不会提出新的问题？如果有，你就接着往下连，就这样就一层一层搭建一个金字塔。

除此之外，你还可以换一个方向，自下而上构建金字塔，其实就是反过来，带着答案找问题。因为很多时候，我们的想法是碎片化的，还没有想清楚那个大问题，这时候你就需要先不管逻辑，把你想说的所有要点都列出来，再把这些要点分堆儿，看哪些相关，背后有没有一个共同的主题。找到它们之间的关联，最后你就会找到那个核心问题。

书里还有个小提醒，建议你优先尝试自上而下的方法，这种方式更快能搭出结构。自下而上就要难一些，因为你要从碎片中找出关联。不过这种方法也有好处，它能更好提升你的创造性思维。

最后，我们再说三个原则。第一，是纵向，就是文章中每个层次的思想必须是对下一层次思想的总结概括；第二，是横向，就是每组中的思想必须属于同一逻辑范畴；第三，也是横向，每组中的思想必须按逻辑顺序组织。

如果你想写一篇文章，准备一个演讲，就可以按照这三个原则来组织。先确定一个中心思想，再用问题把信息连接起来。其实，好的表达就像是放风筝一样，对方是风筝，你手里有一根线，你不停地放线，让他走得越来越远，但你还要时不时拽一下线，让他能够集中注意力。提出问题，就是拽线，给出答案，就是放线。整篇内容你都可以按照提问题，给答案，这样的顺序不断推下去。用问题引发好奇，用答案传递信息。

现在，我们知道了怎么组织一篇文章，那怎样才能让别人愿意听你说、愿意看你的文章呢？也就是怎样才能让别人对你提出的议题感兴趣呢？这就要说到文章的开头了。上学的时候，我们就总听到老师说作文要“凤头豹尾”，一个好的开头，能吸引别人继续看下去。怎么设计一个好的开头呢？

《金字塔原理》这本书给了我们一个好用的模板，叫 SCQA 模型。SCQA 其实是背景、冲突、问题和答案四个英文单词的首字母，咱们挨个拆解一下。

先说 S（Situation），这是背景，就是你向对方介绍一个观点或者分析一个问题之前，先介绍背景信息，这会在你和对方之间建立共识，同时把对方的关注点锁定在特定的时间和空间里，这样比较容易引出你的观点。

交待完背景之后，别人的反应可能就是“你说这些我同意啊，但是这又怎么样呢？”或者是“你为什么要告诉我这些呢？”这时候，就可以引入 C（Complication），也就是冲突。这就像我们有个共同目标，但是在实现它的过程中，发现了障碍。利用背景加冲突，你就建构了一个挑战。

当人面对一个挑战，通常会有四种心理。第一种是同理心，就算这个困境不是我的，是别人的，我也跟着难受；第二种是脱离欲，这个挑战也是我的困境，我想摆脱；第三种是走捷径，那个目标我真的想达成，但是这个障碍很烦人，我能不能赶紧解决它；第四种是好胜心，这虽然是个挑战，但是我必须要战胜它。

不管是哪一种心理因素，对方都开始更加关注这个话题了，你就成功引起了对方对这个话题的兴趣。这个时候，他最关心的问题就是“怎么办？”你就可以给出 SCQA 模型的第三个要素了，那个 Q（Question），把他心中的疑问点破。之后，你的听众，就自然而然会产生期待，想知道问题的答案。这时，你再给他们一个答案 A（Answer）。接下来，你就可以继续用一个问题加一个答案，提出他心中的疑惑，再安抚他的情绪，给他一种确定感，他就会跟着你的思路，听完这个话题。

说到这，你就明白了，如果你想让观众对你的话题都感兴趣，你不用刻意迎合听众，讲一个你觉得他们会关心的话题，你需要的是

设置一个挑战。这个 SCQA 模型，就是利用了大脑对冲突引发的好奇心，激励我们读下去，这和我们愿意听故事，是一样的道理。

说完了 SCQA 模型的用法，作者还有两个提醒。第一，在 SCQA 模型中，你要特别注意那个 S，背景。如果你知道看你文章或听你汇报的人都是谁，这时引入“背景”就很简单。毕竟大家熟，共识更容易建立。比如你写个公司内部的邮件，给部门成员做汇报，这时就更容易。但是，如果你面对的读者或是听众范围很广，比如你在杂志上发表文章、出版图书或是在公开场合演讲，这时候引入背景就会相对困难一些。你就要确保你介绍的背景信息，能和读者形成共识，这个事儿你和他都明白。

书里给的第二个建议，就是你可以根据自己的需要，调整 SCQA 的顺序，这可以帮你达到不同的效果。如果想开门见山直入主题，你可以把答案放在前边，再说背景，最后引出冲突；如果你想引起对方的好奇，你就可以把冲突放在前边，再说背景，最后给出答案。

说到这，我们简单总结一下，要想把一件事情说清楚，你就要尽量为对方减少认知负担。你不能交付给对方一堆信息碎片，而要交给对方内容完整、层级清晰的信息。你可以构建一个金字塔结构，注意三个要点，一个目标、两个方向、三个原则。如果你想引发别人的兴趣，让别人愿意看、愿意听你表达的内容，你可以使用 SCQA 模型，先用背景和冲突构建一个挑战，再按照问题 + 答案的方式，让别人愿意关注你讨论的内容。

你可能会问，刚才这个方法还是有点复杂，如果我想从头开始练习，有没有最简单的方法呢？何帆老师根据金字塔原理，总结出他的写作方法，叫“何帆三招”。

第一招：每一个自然段的第一句话必须是这一段的中心思想。

第二招：每一个自然段后面的几句话必须要有逻辑关系，不管是递进关系、并列关系，还是对比关系，总之一定要有逻辑关系。

第三招：上一个自然段的第一句话和下一个自然段的第一句话之间一定要有逻辑关系，不管是并列关系、递进关系还是对比关系，总之一定要有逻辑关系。

何帆老师不仅总结了何帆三招，而且给我们提供了一个重要经验，对于写作者来说，写得清晰要比写得生动更重要。因为减小对方的认知负担，才是表达的关键。如果你想练习写作，不妨从何帆三招开始学起。

第四部分

最后，我们再来说说怎样在金字塔原理的帮助下，找到解决问题的方法？

要知道，“解决问题”这个可是麦肯锡公司的看家本领。你注意，咨询行业是专门是给其他企业“开药方”的。一家企业来找麦肯锡，往往是经营出现了一些新问题。咨询公司就像一个大夫，望闻问切，然后告诉你，现在你们公司最需要提升的能力有哪些，我们建议你应该做哪些事。但是这时候，咨询公司就会遇到一个挑战，在接受委托之前，他可能对于你这个市场，对你的经营未必很了解。他需要在尽可能短的时间里找到问题的症结，给出一个解决方案。

一般，咨询公司会先收集资料，公司的资料，行业的资料，整个市场的资料，资料越全越好，再把它们全都汇总在一起。最终的结果，往往是资料堆积如山，大量细节浪费了他们太多时间。如果快到截止日期，还没有找到一个好的解决方案，就只能把这些材料分分类，再加一个笼统的标题。比如我们的发现是什么，结论和建议是什么，再加上大量的数据、图表。看起来内容非常充实，但对解决问题并没有什么实质帮助。

当然，并不是说前期的信息收集不重要，这是分析的基础。但是，不能让自己陷入大量信息碎片中，这不仅影响效率，最后也可能找不出关键问题。

那怎么才能找到有效的解决方案呢？作者提醒我们，要建立结构化思维，把信息放在有结构的框架中。

先给你介绍一个麦肯锡内部经典的思维模型，“空雨伞”。这个名字怎么来的呢？我一说你就能记住。今天我要出门，一看窗外，发现天空中阴云密布，我想一会儿可能要下雨，那我出门的时候就得把伞拿上。

那这个模型跟解决问题有什么关系呢？其实每个字都是帮你解决问题的一个步骤。“空”就是抬头看天，发现今天阴天，这是事实，这需要你先有重点地陈述事实。“雨”就是等会可能要下雨，这是根据信息作出的推理和判断，也就是你要预测接下来的变化。“伞”，我出门的时候要把伞拿上，这是根据之前的预测，确定接下来的行动。

所以，你会发现，“空雨伞”就是从事实到判断再到行动，从是什么，到为什么，再到怎么办。

不过在现实中，我们要解决的问题要复杂得多，所以这本书拓展了刚才我们说的三个步骤。给出了一系列的建议。这其中最关键的，就是界定问题。就像有经验的医生一样，只有找到病源，才能对症下药。

书中给出了一个非常好用的方法，关联上了咱们前边说到的 SCQA 模型，也就是背景、冲突、疑问、答案。不同的背景、不同的冲突，推导出不同的问题。根据书中的总结，其实只有 7 大类的问题。我把这七大类的问题列成一张清单放在文稿中，建议你收藏起来。下一次，当你再要解决问题时，先看看你的问题是 7 大类问题中的哪一种。

附：界定问题清单

S背景	C冲突	Q问题
现状、结构与流程、对当下不满意的地方	我想实现目标	我应该做什么？
现状、结构与流程、对当下不满意的地方、目标	有人提出了一个解决方案	我应不应该做？
现状、结构与流程、对当下不满意的地方、目标	我们想出了一个解决方案	如何细化和实施这个方案？

现状、结构与流程、对当下不满意的地方、目标、解决方案	解决方案行不通	新的解决方案是什么？
现状、结构与流程、对当下不满意的地方、目标	目前有多个解决方案	哪一个是最好的解决方案？
现状、结构与流程、对当下不满意的地方	我知道必须要变化，但是我不知道要怎么变	目标应该是什么？
对当下不满意的地方、目标	我知道应该要往哪里去，但是不知道我现在在哪	我们的现状是什么？

得到每天听本书　　源|《金字塔原理》

找到问题之后，应该如何去解决呢？作者建议，我们应该向科学家们学习。商业咨询和科学研究看起来是不同的领域，但是内核其实差不多，大家都是对现象进行分析，从中得出结论，再找到行动方案。

而很多年来，科学家们形成了一套行之有效的研究方法。而且这个方法要比商业咨询更依赖结构化思维，你研究一家企业，你还可以收集这个公司、这个行业的所有信息。比如说你是一个天文学家，你怎么收集整个宇宙的信息，再去做研究呢？这种先收集信息再去做分析的方式就行不通了。

所以几百年来，科学家们积累了一套行之有效的方法论。科学研究的方式是，先提出各种假设，然后设计重要实验，根据结果排除一个或多个假设，通过实验得出明确的结论。

100 年前，胡适先生给中国人介绍这套科学方法，用了八个字叫“大胆假设，小心求证”。这八个字说得太好了。 *换句话说，你要先强迫自己思考问题产生的各种原因，这些原因可能靠谱可能不靠谱，没关系，先大胆假设。*

之后你就有了重点，你再收集资料，去求证你设想的原因是不是真正造成问题的原因。

具体怎么求证呢？书中给出一个建议，呈现有形的结构，方便你找出问题的关键点。任何一家企业或一个行业的具体领域都有清晰的结构，包括由不同单元组成的系统，如果你能画出现状或理想状况的系统示意图，它就能帮助你确定是否有问题，也能帮你找到和分析问题产生的原因。

举个最简单的例子，我在家里看书，突然我那个台灯灭了。我要怎么找问题呢？

我会先把台灯拔了，换一个灯插上那个插座，要是另一个灯亮，那就是这个台灯坏了；要是另一个灯也不亮，我就会去另外的房间插座看看好使不好使，要是别的房间插座好使，那就是这个插座出了问题；要是别的房间插座也不好使，那就是家里停电了，我会看看电表，是不是自己忘交电费了，或者看家里的配电箱，看是不是跳闸了。要是这些都没有，我会看看楼道的灯亮不亮，问问邻居家有没有电，要是邻居家也没

电，那就是整个楼停电了。我还会顺着窗户看看别的楼有没有电，要是别的楼有灯在亮。那就是我们这座楼停电了，给物业打电话请他们来修理。要是周围的楼也都没电，那就是大面积的市政停电了，就要给电力公司打电话了。

为什么要这样确定问题呢？因为电力系统是从一个小区到一栋楼，再到一户，再到一个房间，再到一个插座，这样一级一级传导的。我心里边建立起来这个有形的结构。那我找问题的时候，就一级一级向上，就能看出问题的那个关键点了。

结语

刚才咱们围绕《金字塔原理》这本书聊了很多。现在，咱们来总结一下。

金字塔原理到底是什么？它是一种系统管理信息的方式。为什么需要系统管理信息呢？因为 *我们的思考，往往是网状思维。有大量相关的信息，它们好像都和一个主题相关，但是没有逻辑。而表达与行动，需要的是线性思维。*

网状思维和线性思维不匹配，这中间还差了关键的一步：让网状的思维变得有逻辑有组织。这个是金字塔原理的核心价值，所有技术，就是找到一套系统的方法，构建一个层级清楚、逻辑清晰的树状思维。这一步做好了，从思考到表达，从思考到行动，这条路才算彻底打通。

接下来，咱们聊了具体的应用。

怎样把一件事想明白，也就是如何把零散的信息或想法组织成完整的表达。你可以利用时间、空间、重要性或逻辑演绎顺序梳理逻辑，然后归纳出结论。不过要注意，在归纳出逻辑之后，你还需要用 MECE 法则，检验你的逻辑，确保信息不重不漏。

怎样把一件事说清楚，也就是让对方迅速理解你要传递的信息。你需要记住金字塔结构的三个要点，一个目标、两个方向、三个原则。你可以使用 SCQA 模型，先用背景和冲突构建一个挑战，再按照问题 + 答案的方式，引起对方的兴趣。

怎么用金字塔原理找到解决问题方法，最重要的就是建立结构化思维。借助“空雨伞”这个模型，你就能记住解决问题的三步骤：先界定问题，再分析问题，最后找到针对性的解决方案。

解决问题的过程中，请向科学家学习，“大胆假设，小心求证”，最常用的方法是借助有形的结构找出问题的关键点。如果你能画出一家企业或一个行业具体领域的清晰结构，就能帮助你确定是否有问题，并找到和分析问题产生的原因。

我把这期音频中提到的全部工具，梳理成一张清单附在文稿中，供你需要时随时取用。

附：工具清单

思考的工具：

- 四种逻辑顺序（时间顺序、空间顺序、重要性顺序、逻辑演绎的顺序）

- MECE 法则

- A4 纸笔记法

表达的工具：

- 金字塔结构
- SCQA 模型
- 何帆三招

解决问题的工具：

- 空雨伞模型
- 界定问题清单
- 有形结构分析法

这些方法中，有些来自于《金字塔原理》这本书，有些是其他人按照金字塔原理发展出来的方法。这恰恰就是金字塔原理的魅力，具体的方法在不断迭代，核心的思路却一直有效。

如果你也有好的方法，可以在留言区分享给得到同学，咱们一起共建一个思考、表达和行动的金字塔原理“武器库”。

这本书，我们就聊到这。你可以点击音频下方的“文稿”，查收我们为你准备的全文和脑图。你还可以点击“红包分享”按钮，把这个音频免费分享给你的朋友。

恭喜你，又听完了一本书。

划重点

1. 金字塔原理就像是一个操作系统，自带的软件有的确实不好用，但是你能在操作系统上加载更多更好用的软件，甚至还能根据这个原理，研发出自己的软件。

2. 具体的方法在不断迭代，核心的思路却一直有效，这就是就是金字塔原理的魅力。